

Zelfevaluatie om gedrag te beïnvloeden

Ondanks grote investeringen in installaties en veiligheidszorg-systemen gebeuren er nog steeds ongelukken met soms dramatische gevolgen. In bijna alle situaties is menselijk handelen en gedrag de oorzaak. De vraag is of leidinggevendend hierop goed inspelen. Volgens Rijnconsult ontbreekt het aan volledigheid en samenhang in hun analyse en interventies.

Ellen van Aggelen, Van Aggelen Consult en Eddy Rosendaal, Rijnconsult

BEKNOPT

Leiderschap, beleidskeuzes die worden gemaakt en de besturing van een bedrijf zijn allemaal factoren die van invloed zijn op het werkgedrag van medewerkers. Ook de bedrijfs-cultuur, de vakbekwaamheid van medewerkers en de kwaliteit van de fabrieksinstallatie zelf spelen daarbij een rol. Een absolute voorwaarde voor het veranderen van gedrag is echter dat managers hun eigen gedrag onder de loep willen nemen en bereid zijn op een andere manier leiding te geven.

Veilig gedrag begint bij het krijgen van het goede voorbeeld. Bekwame leidinggevendend stellen zich dagelijks de vragen: Doe ik wat ik zeg en zeg ik wat ik doe? Ze vragen het niet alleen aan zichzelf maar ook aan anderen. Gedrag van de manager kenmerkt zich door openheid en het voeren van een permanente dialoog met medewerkers. Managers volgen richtlijnen en procedures op, laten zien dat ze willen leren van fouten, verbeteren zichzelf en komen afspraken na. Geloofwaardigheid ontstaat alleen als alle leidinggevendend - inclusief de hoogste baas in het bedrijf - consequent reageren op veiligheid en onveiligheid. Gedrevenheid van het management en een open aanspreekcultuur zijn succesfactoren op de veiligheidsperformance, blijkt uit een onderzoek van Ron Bours van DSM bij 120 sites. Ook Willem van den Bos van Methanor kan over veiligheid meepraten. Hij geeft workshops over leiderschap en veiligheid en vertelt dat de leerpunten van deelnemers ingedienten worden van het reguliere beoordelingsproces. Max van der Meer van Huntsman gebruikt als metafoor het verzorgen van planten: 'Je moet ze voortdurend voeden en verzorgen.'

Leiderschap is een van de factoren die van invloed zijn op het werkgedrag van medewerkers in een productieomgeving. Andere belangrijke aspecten zijn beleidskeuzes die worden gemaakt, de besturing, de heersende cultuur, de vakbekwaamheid van medewerkers, de organisatie van het werk en de kwaliteit van de fabrieksinstallatie zelf (zie figuur). De uitwerking van deze aspecten en hun onderlinge samenhang geven voeding aan veilig of onveilig gedrag.

Inschatten

De tweede factor die van invloed is op het werkgedrag van medewerkers is human resource management (HRM). Door selectie, opleiding en coaching

zorgen bedrijven ervoor dat ze de juiste medewerkers aan het werk hebben. Medewerkers worden beoordeeld en goede beoordelingen leiden tot beloning. Als het niet goed gaat, zal dat consequenties moeten hebben. Het vraagt een aanzienlijke inspanning om alle HRM-instrumenten consistent in te zetten. Het betekent dat niet alleen zaken als kennis van de installatie en anciënniteit in promoties meespelen. Ook veiligheidsgedrag moet worden beoordeeld. Bedrijven trainen medewerkers in communicatieve vaardigheden, in het geven van feedback aan elkaar en in het elkaar op een juiste manier aanspreken. Het leren inschatten van risico's is gek genoeg vaak geen expliciet trainingsonderwerp. Terwijl het niet juist en het juist niet inschatten van risico's regelmatig de oorzaak van incidenten is. Een vraag die Ed de Graaf van Dow daarom aan operators stelt is: 'Waar gebeurt het volgende incident?' Johan Michorius van Teijin Twaron en Han Blokland van GTI-Noord schuwen er niet voor medewerkers individueel aan te spreken op onveilig of onwillig gedrag. Zij gaan deze confrontaties aan totdat er iets verandert.

Derde factor in de figuur is strategie en besturing. Medewerkers vinden duidelijke prioriteiten belangrijk. Bijvoorbeeld dat in noodsituaties veilig werken een hogere prioriteit heeft dan tonnen produceren. Evenals duidelijkheid over gewenst en ongewenst gedrag. Bij de communicatie over het belang van veiligheid gebruiken verschillende bedrijven de video *Remember Charlie*. De video vertelt het verhaal van iemand die bijna overleed als gevolg van een incident met vuur in een raffinaderij terwijl hij werk deed dat hij al duizend keer eerder had gedaan. De immer stoere Charlie waarschuwt collega's voor de negatieve gevolgen van stoerheid. Veiligheidsdoelstellingen op bedrijfsniveau

veau moeten worden vertaald naar doelstellingen van elk team en iedere medewerker. Door te meten, te rapporteren, afwijkingen te signaleren, oorzaken te analyseren en acties af te spreken en uit te voeren, wordt aan resultaten gewerkt. Het gaat niet alleen om een resultaat als "nul incidenten". Evenzeer relevant is het realiseren van acties die leiden tot een betere veiligheidsperformance. Het is belangrijk dat managers consistent zijn in het nakomen van afspraken over resultaten en acties. En ze moeten bereid zijn tot een voortdurende dialoog en uitleg over het veiligheidsbeleid dat ze voeren.

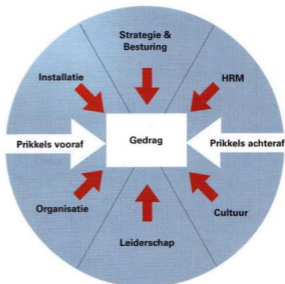
Visuele effecten

De installatie zelf is de vierde factor die het veiligheidsgedrag beïnvloedt. Een bedrijf laat zien hoe belangrijk zij veiligheid vindt als ze wijzigingen aanbrengt die de kans op onveilig gedrag verkleinen. Uitleg geven en verantwoording afleggen over de keuzes die worden gemaakt voor (preventief) onderhoud is een taak van het plantmanagement. Uit onderzoeken naar verkeersveiligheid blijkt dat het helpt om technisch zo te ontwerpen dat de situatie veilig is, maar onveilig lijkt. Zo dwingen visuele effecten en het aanleggen van een bepaalde infrastructuur weggebruikers tot veilig gedrag. Tegelijkertijd worden ze wakker gehouden doordat belemmeringen worden opgeworpen - hoge verkeersdrempels en rotondes - waardoor de weggebruikers hun snelheid matigen.

Misschien is het een idee om installaties en routes in de fabrieken hierop te beoordelen.

De vijfde factor, organisatie, omvat de overlegstructuur binnen het bedrijf, de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, de inrichting van de werkprocessen, zorgsystemen, en instrumenten zoals veiligheidsrondes. Bedrijven verschillen niet wezenlijk in de managementinstrumenten die ze gebruiken. Dat is frappant omdat hun score op veiligheidsperformance wel wezenlijk verschilt. Het kan erop wijzen dat het vooral gaat om beïnvloeden van veiligheidsgedrag en minder om verbetering van techniek en kwaliteitsprocedures.

Tot slot de zesde factor die van invloed is op het werkgedrag: cultuur. De veiligheidscultuur komt tot leven in de wijze waarop medewerkers en leidinggevenden zich uitspreken en gedragen. Belangrijk



zijn kenmerken als openheid, afspraken maken en nakomen, leren van fouten en effectief communiceren. Weten hoe de veiligheidscultuur is, geeft aanknopingspunten om die te veranderen. Cruciaal bij cultuurverandering is het concreet maken van verwachte reacties en prestaties en die met gerichte interventies proberen te veranderen. Huntsman heeft een adviseur ingeschakeld die toetst of het vertoende gedrag overeenkomt met het gedrag zoals dat beschreven staat.

Prikkels

Naast de zes genoemde factoren beïnvloeden directe prikkels vooraf en achteraf het veiligheidsgedrag. Een voorbeeld van een prikkel vooraf is, dat een medewerker de opdracht krijgt om snel werkzaamheden uit te voeren. Zo snel dat hij de vereiste regels en procedures niet allemaal kan uitvoeren. Prikkels en reacties achteraf gaan over belonen en aanmoedigen, en ontmoedigen en bestraffen. Uit onderzoek is gebleken dat belonen krachtiger werkt dan bestraffen. Door straffen wordt alleen duidelijk wat ongewenst gedrag is en nog niet wat het gewenste gedrag is. Bestrafen zorgt ervoor dat het ongewenste gedrag "uitdooft". Maar er kan nieuw, eveneens ongewenst gedrag ontstaan wanneer onduidelijk blijft wat er in positieve zin gewenst is.

Bij prikkels geven is timing en maat belangrijk. Als de prikkel direct na het vertoende gedrag wordt gegeven, is het

effect sterker dan wanneer er enige tijd tussen ligt. Wim Herten van DSM benadrukt het belang van de strafmaat. De beloning of bestraffing hoort adequaat te zijn en daadwerkelijk als beloning of bestraffing te worden ervaren. Het is de vraag of een bestuurder van een Ferrari een boete van enkele honderden euro's vanwege een snelheidsovertreding als straf ervaart. De Ferrari moeten laten staan is wellicht een echte straf. 'Gewenst gedrag beschouwen we vaak als *business as usual*', zegt Hans Boerstra van Shell. 'Dit betekent dat van managers een bewuste actie wordt gevraagd om complimenten te geven. Overigens blijkt dat wanneer iemand zeker weet dat er afkeuring of straf volgt op ongewenst gedrag, hij het gedrag achterwege laat. Bij beloning werkt het andersom: onzekerheid over of de beloning echt komt, blijkt een extra stimulans om het positieve gedrag te laten zien. Natuurlijk is het dan wel van belang om uiteindelijk het positieve gedrag oprecht en consequent te belonen, wanneer er reden toe is. Anders verlie je als manager je geloofwaardigheid.'

Ultraconsequent

Het verbeteren van de veiligheidsperformance kan alleen als feitelijk gedrag van medewerkers veranderen. Een absolute voorwaarde daarvoor is dat managers hun eigen gedrag onder de loep willen nemen en bereid zijn op een ander



manier leiding te geven. Het is eenvoudig om over het veranderen van anderen te praten, maar bereid zijn om zelf te veranderen en daadwerkelijk anders te managen, is geen sinecure. Consistentie in beleid en het eigen handelen is erg belangrijk. Het doen en laten van het management moet zo overkomen dat elke interventie past in een samenhangend geheel. Voorkomen moet worden dat tegenstrijdige signalen worden uitgezonden. Een plantmanager die door de fabriek loopt op weg naar een

vergadering, eigenlijk al laat is en niet reageert op een operator die een trap afkomt zonder de leuning vast te pakken, geeft een verkeerd signaal af. Zoals Hans Boerstra van Shell het formuleert: 'Als plantmanager moet je ultraconsequent zijn in je gedrag. Om dit te toetsen zal je feedback moeten vragen aan de mensen met wie je het meeste samenwerkt om zo je eigen gedrag te kunnen verbeteren.' Door een instrument voor zelfevaluatie te gebruiken, krijgen managers zicht op

de wijze waarop zij veiligheidsgedrag beïnvloeden. Omdat de feedback die managers hierin krijgen van collega's, medewerkers en zichzelf komt, krijgen ze een volledig beeld van waar ze staan en wat kan worden verbeterd. Bovendien laten ze, door deze diagnose en analyse te bespreken met het managementteam, zien dat ze zich kwetsbaar durven op te stellen. Zo geven managers een geweldig voorbeeld aan de eerste lijn en daarmee indirect aan alle medewerkers. ■